

УДК 005.95  
ББК 65.291.6-21  
У 66

Авторы-составители: Т. Н. Сырод, канд. экон. наук, профессор;  
А. З. Коробкин, канд. экон. наук, доцент;  
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Бабына, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
экономики и управления Гомельского государственного  
университета имени Ф. Скорины;  
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреж-  
дения образования «Белорусский торгово-экономический универси-  
тет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 8 октября 2019 г.

**Управление персоналом** : пособие по выполнению курсовых работ  
У 66 для реализации содержания образовательной программы переподго-  
товки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Т. Н. Сы-  
род, А. З. Коробкин, Л. К. Климович. – Гомель : учреждение образо-  
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-  
тельской кооперации», 2021. – 84 с.  
ISBN 978-985-540-550-5

Издание предназначено для слушателей системы переподготовки руководящих ра-  
ботников и специалистов, осваивающих содержание образовательной программы по  
специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом».

В пособии приведены тематика курсовых работ, примерные тематические планы  
курсовых работ, содержание отдельных тем курсовых работ, методические указания по  
выполнению отдельных тем курсовых работ, формы аналитических таблиц, перечень  
форм статистической отчетности.

УДК 005.95  
ББК 65.291.6-21

**ISBN 978-985-540-550-5**

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2021

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Выполнение курсовой работы является обязательной составной частью учебного плана при переподготовке специалистов высшей квалификации.

Написание и защита курсовой работы является формой аттестации слушателей в учреждении образования и имеет своей целью следующее:

- закрепление, углубление теоретических и практических знаний по избранной специальности и применение их для решения конкретных задач;
- формирование навыков ведения самостоятельной исследовательской работы и овладение методикой научного исследования;
- приобретение навыков обобщения и анализа результатов;
- выявление подготовленности слушателя для самостоятельной работы в условиях современного производства, прогресса науки и техники.

Курсовая работа является логическим этапом изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» и должна быть выполнена на должном научно-теоретическом и практическом уровне. По качеству выполнения курсовой работы и результатам ее защиты слушатель приобретает необходимые компетенции.

Организационные вопросы выбора и закрепления темы курсовой работы, ее руководство, структура и правила оформления определены в учебно-методическом пособии по подготовке, оформлению и представлению к защите курсовых работ, рекомендованном к использованию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (протокол № 1 от 8 октября 2019 г.).

## 1. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Формирование и функционирование системы управления персоналом организации.
2. Кадровая политика современной организации.
3. Информационная и техническая база кадрового менеджмента.
4. Программа определения оценки влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда.
5. Управление адаптацией поведения персонала организации.
6. Команда менеджера – эффективная форма управления персоналом.
7. Пути повышения эффективности труда управленческой команды.
8. Командный подход к управлению персоналом.
9. Структура и функции аппарата управления организации.
10. Методы административного управления персоналом.
11. Экономические методы менеджмента организации.
12. Сущность бизнес-плана организации и его реализация в современных условиях.
13. Социальные методы управления организацией.
14. Психологические методы управления организацией.
15. Методы оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов организации.
16. Аттестация как фактор повышения эффективности труда руководителей и специалистов организации.
17. Организация как функция управления и ее практическая реализация в современных условиях.
18. Делегирование полномочий в аппарате управления организации.
19. Стратегическое управление деятельностью организации.
20. Роль персонала в реализации системы стратегического управления организацией.
21. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
22. Планирование деятельности организации и пути повышения его эффективности.
23. Мотивация труда работников в организации и пути ее совершенствования в современных условиях.
24. Организация административного контроля деятельности организации и его совершенствование в современных условиях.
25. Принятие управленческих решений в организации и пути повышения их эффективности.
26. Методы экономического обоснования управленческого решения и их использование в управлении организацией.

27. Управление персоналом в организации и пути повышения эффективности его деятельности.

28. Оценка кадрового резерва и совершенствование работы с ним в организации.

29. Оценка и совершенствование структуры и функций службы управления персоналом в организации.

30. Социальное развитие организации и пути его совершенствования в современных условиях.

31. Управление интеллектуальными ресурсами организации и пути повышения его эффективности.

32. Управление инновациями в системе менеджмента (на материалах хозяйственной деятельности организации).

33. Организационная культура организации, ее развитие в современных условиях.

34. Лидерство руководителя как фактор повышения эффективности деятельности организации.

35. Стиль управления руководителя и его влияние на успешность организации.

36. Совершенствование управления организационными знаниями сотрудников организации.

## **2. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

### **Тема 1. Формирование и функционирование системы управления персоналом организации**

Введение.

1. Сущность, цели и задачи системы управления персоналом современной организации.

1.1. Понятие системы управления персоналом и направления работы в ней.

1.2. Механизм формирования системы управления персоналом.

1.2.1. Характеристика этапов и методов организационного проектирования системы управления персоналом организации.

1.2.2. Критерии эффективности функционирования систем управления персоналом организации.

1.3. Практики функционирования системы управления персоналом в отечественных и зарубежных компаниях.

2. Анализ системы управления персоналом в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.

2.2.1. Анализ трудового потенциала.

2.2.2. Анализ отбора, найма и адаптации персонала.

2.2.3. Анализ оценки и развития персонала.

3. Совершенствование формирования и функционирования системы управления персоналом в организации.

3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом при ее формировании.

3.2. Мероприятия по повышению эффективности функционирования системы управления персоналом.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 2. Кадровая политика современной организации**

Введение.

1. Сущность и значение кадровой политики современной организации.

1.1. Понятие и содержание кадровой политики организации.

1.2. Процесс и методы разработки кадровой политики организации.

1.3. Практика реализации кадровой политики в отечественных и зарубежных компаниях.

2. Анализ кадровой политики организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Общие характеристики и особенности реализации кадровой политики в организации.

3. Повышение эффективности функционирования кадровой подсистемы в организации.

3.1. Основные направления совершенствования кадровой политики в организации.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности кадровых мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

### **Тема 3. Информационная и техническая база кадрового менеджмента**

Введение.

1. Технические средства и информация в кадровом менеджменте.

1.1. Комплекс технических средств и информационного обеспечения кадровой службы современной организации.

1.2. Развитие информационных технологий в кадровом менеджменте и определение необходимого количества технических средств.

1.3. Зарубежный опыт использования технических средств и информации в кадровом менеджменте.

2. Анализ информационной и технической обеспеченности кадровой службы организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка использования технических средств и информации в организации.

3. Пути повышения уровня технической оснащенности и информированности кадровой службы организации.

3.1. Основные направления автоматизации и технической оснащенности кадровой службы организации.

3.2. Совершенствование информационной базы кадровой службы.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

### **Тема 4. Программа определения оценки влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда**

Введение.

1. Диагностика личностных свойств и оценка труда специалистов в организации.

1.1. Диагностика личностных свойств специалистов в организации.

1.2. Технология измерения и оценки труда специалистов в организации.

1.2.1. Методы и средства изучения временного ресурса труда.

1.2.2. Количественные параметры и критерии затрат труда специалистов.

1.2.3. Комплексный подход к оценке труда специалистов.

1.3. Зарубежный опыт оценки личных качеств специалистов и оценки их труда.

2. Методы оценки личных качеств специалистов в организации и результативности их труда.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Разработка программы исследования: цель, гипотеза, задачи и методы исследования.

2.3. Методы оценки результативности труда специалистов, используемые в организации.

2.4. Диагностика личностных свойств и оценка труда специалистов, используемая в организации.

2.5. Оценка влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда.

3. Пути совершенствования результативности труда специалиста посредством учета личностных свойств специалиста при распределении функций и заданий.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации.

3.2. Основные направления совершенствования результативности труда специалиста посредством учета личностных свойств специалиста при распределении функций и заданий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 5. Управление адаптацией поведения персонала организации**

Введение.

1. Управление адаптацией поведения персонала организации.

1.1. Адаптация персонала организации и ее виды.

1.2. Организация управления адаптацией на разных стадиях жизнедеятельности персонала.

1.2.1. Этапы и методы управления адаптацией при найме и продвижении сотрудников.

1.2.2. Особенности управления адаптацией персонала к организационным нововведениям.

1.3. Зарубежный опыт управления адаптацией поведения персонала организации.

2. Оценка адаптации персонала в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Разработка программы адаптации персонала в организации.

- 2.3. Оценка эффективности мероприятий по адаптации персонала.
- 3. Пути совершенствования адаптации персонала в организации.
- 3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации.
- 3.2. Основные направления совершенствования адаптации персонала в организации.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 6. Команда менеджера – эффективная форма управления персоналом**

Введение.

1. Методологические основы реализации командного подхода к управлению персоналом в организации.

1.1. Условия командообразования, преимущества и негативные последствия командного подхода.

1.2. Факторы, оказывающие влияние на совместный труд членов команды и методические принципы анализа труда управленческой команды.

1.3. Зарубежный опыт командообразования.

2. Оценка труда управленческих команд в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Практика формирования состава команды.

2.3. Распределение ролей и организация труда членов команды.

2.4. Анализ трудовых процессов в команде.

3. Пути повышения эффективности труда управленческой команды.

3.1. Концепция управления изменениями и развитием команды.

3.2. Методические принципы осуществления изменений в совместном труде членов команды и оценки их эффективности.

3.3. Применение алгоритма повышения эффективности труда управленческой команды в организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.



## **Тема 7. Пути повышения эффективности труда управленческой команды**

Введение.

1. Теоретические основы командной работы.

1.1. Принципы формирования команды.

1.2. Характеристика процесса командообразования и стили руководства в командной работе.

1.3. Зарубежный опыт командообразования.

2. Исследование командной работы в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Исследование командной работы в организации.

2.3. Выявление проблем командной работы.

3. Повышение эффективности командной работы в организации.

3.1. Предложения по разработке стандартов поведения.

3.2. Разработка программы профессионального развития членов команды.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 8. Командный подход к управлению персоналом**

Введение.

1. Теоретические основы командного подхода.

1.1. Методические и организационные основы процесса командообразования, преимущества и ограничения командной деятельности.

1.2. Этапы и современные приемы формирования команд, условия и факторы эффективной деятельности команды.

1.3. Зарубежный опыт командообразования.

2. Реализация командного подхода в управлении персоналом.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Практика использования командных форм организации деятельности.

2.3. Выявление проблем командной работы.

3. Повышение эффективности командной работы в организации.

3.1. Предложения по разработке стандартов поведения.

3.2. Разработка программы профессионального развития членов команды.

- 3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 9. Структура и функции аппарата управления организации**

Введение.

1. Сущность и значение организационной структуры управления в системе менеджмента.

1.1. Понятие и виды организационной структуры управления, их характеристика.

1.2. Процесс управления организацией и основные функции аппарата управления.

1.3. Современные организационные структуры в зарубежных компаниях.

2. Анализ структуры и функций аппарата управления организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Система управления организацией, ее органы управления и функциональный аппарат, их задачи.

2.3. Основные документы, регламентирующие деятельность аппарата управления организации, их анализ.

3. Пути совершенствования структуры и функций аппарата управления организации в современных условиях.

3.1. Оценка эффективности управления организацией.

3.2. Основные направления совершенствования структуры аппарата управления и распределения функций.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 10. Методы административного управления персоналом**

Введение.

1. Роль и значение административных методов управления персоналом.

1.1. Сущность административных методов управления персоналом и их роль в современных условиях.

1.2. Классификация административных методов управления персоналом и их характеристика.

1.3. Зарубежный опыт применения административных методов управления персоналом.

2. Анализ административных методов управления персоналом в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка административных методов управления персоналом, используемых в управлении организацией.

3. Пути совершенствования административных методов управления персоналом.

3.1. Основные направления совершенствования административных методов управления персоналом.

3.2. Расчет эффективности предложений по совершенствованию административных методов управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 11. Экономические методы управления организацией**

Введение.

1. Сущность экономических методов управления и их воздействие на эффективность деятельности организации в современных условиях.

1.1. Содержание и классификация экономических методов управления.

1.2. Факторы, воздействующие на эффективность использования экономических методов управления.

1.3. Применение экономических методов управления за рубежом.

2. Оценка использования экономических методов управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка экономических методов управления в организации.

3. Совершенствование экономических методов управления в организации в современных условиях.

3.1. Эффективность экономического управления организацией.

3.2. Основные направления совершенствования экономических методов управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 12. Сущность бизнес-плана организации и его реализация в современных условиях**

Введение.

1. Бизнес-план как инструмент управления деятельностью организации.

1.1. Сущность, функции и необходимость бизнес-плана.

1.2. Основные типы бизнес-планов.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт бизнес-планирования.

2. Оценка системы бизнес-планирования в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Использование бизнес-планирования в организации.

2.3. Оценка эффективности бизнес-планирования организации.

3. Пути совершенствования бизнес-планирования организации.

3.1. Основные направления совершенствования бизнес-планирования.

3.2. Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию бизнес-планирования.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 13. Социальные методы управления организацией**

Введение.

1. Сущность социальных методов управления в организации и их воздействие на эффективность деятельности в современных условиях.

1.1. Сущность и значение социальных методов управления организацией.

1.2. Классификация социальных методов управления. Факторы, воздействующие на их эффективность.

1.3. Применение социальных методов управления за рубежом.

2. Использование социальных методов управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка использования социальных методов управления в деятельности организации.

3. Пути совершенствования социальных методов управления в организации в современных условиях.

3.1. Основные направления совершенствования социальных методов управления.

3.2. Оценка эффективности предлагаемых социальных методов управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 14. Психологические методы управления организацией**

Введение.

1. Сущность психологических методов управления в организации и их воздействие на эффективность деятельности в современных условиях.

1.1. Содержание и классификация психологических методов управления. Факторы, воздействующие на их эффективность.

1.2. Применение психологических методов управления за рубежом.

2. Использование психологических методов управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка использования психологических методов управления в организации.

3. Пути совершенствования психологических методов управления в организации в современных условиях.

3.1. Оценка эффективности деятельности организации.

3.2. Основные направления совершенствования психологических методов управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 15. Методы оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов организации**

Введение.

1. Методы оценки, сущность и значение деловых и личных качеств руководителя.

1.1. Сущность и характеристика деловых и личных качеств руководителя.

1.2. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя и их сравнительная характеристика.

1.3. Зарубежный опыт оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов.

2. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Методы оценки работников при найме в организацию.

2.3. Деловая оценка руководителей и специалистов в организации.

3. Пути совершенствования воздействия руководителя на процесс управления.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации.

3.2. Основные направления совершенствования методов оценки деловых качеств персонала организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 16. Аттестация как фактор повышения эффективности труда руководителей и специалистов организации**

Введение.

1. Аттестация как комплексный метод оценки труда руководителей и специалистов организации.

1.1. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя и их сравнительная характеристика.

1.2. Сущность и виды аттестации как комплексного метода оценки труда руководителей и специалистов организации.

1.3. Зарубежный опыт аттестации руководителей и специалистов.

2. Оценка процедуры и результатов аттестации руководителей и специалистов в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка процедуры аттестации руководителей и специалистов в организации.

2.3. Оценка результатов аттестации руководителей и специалистов в организации.

3. Пути совершенствования воздействия результатов аттестации руководителей и специалистов в организации на процесс управления.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации.

3.2. Основные направления совершенствования аттестации руководителей и специалистов в организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 17. Организация как функция управления и ее практическая реализация в современных условиях**

Введение.

1. Сущность и необходимость организационной функции в системе управления.

1.1. Содержание и цели организационной функции управления.

1.2. Виды и типы организационных структур.

1.3. Новые типы организационных структур индустриально развитых стран.

2. Анализ реализации функции организации в деятельности организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ организационной структуры аппарата управления.

2.3. Анализ распределения полномочий и ответственности в деятельности организации.

3. Пути повышения эффективности организационной функции в современных условиях хозяйствования.

3.1. Оценка эффективности организационной структуры и возможности ее повышения.

3.2. Основные направления совершенствования организационной функции в системе менеджмента организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 18. Делегирование полномочий в аппарате управления организации**

Введение.

1. Сущность, роль и значение делегирования полномочий в системе управления.

1.1. Понятие, цели и задачи делегирования полномочий.

- 1.2. Виды полномочий, их характеристика.
- 1.3. Отечественный и зарубежный опыт делегирования полномочий.
- 2. Анализ системы делегирования полномочий в организации.
- 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
- 2.2. Анализ распределения полномочий, ответственности и прав в организации.
- 3. Пути совершенствования организационной деятельности в организации.
- 3.1. Основные направления совершенствования распределения полномочий в организации.
- 3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в организации.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 19. Стратегическое управление деятельностью организации**

Введение.

- 1. Сущность и содержание стратегического управления организацией в условиях динамичного развития внешней среды.
- 1.1. Понятие и сущность стратегического управления, задачи и порядок создания в организации.
- 1.2. Процесс стратегического управления, характеристика его этапов.
- 1.3. Опыт стратегического управления зарубежными компаниями и возможность его использования в Беларуси.
- 2. Анализ системы стратегического управления в организации.
- 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
- 2.2. Оценка стратегического планирования в организации.
- 2.3. Анализ организации, мотивации и контроля реализации стратегии.
- 3. Пути повышения эффективности стратегического управления в современных условиях развития экономики.
- 3.1. Основные направления совершенствования системы стратегического управления организации.



3.2. Обоснование стратегии развития организации на планируемый год.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 20. Роль персонала в реализации системы стратегического управления организацией**

Введение.

1. Теоретические основы стратегического управления.

1.1. Сущность и роль стратегического менеджмента.

1.2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом, роль персонала в формировании стратегии организации.

1.3. Зарубежный опыт участия персонала в реализации системы стратегического управления организацией.

2. Стратегическое управление в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка стратегии организации.

2.3. Оценка стратегии управления персоналом.

3. Совершенствование разработки и реализации системы стратегического управления.

3.1. Совершенствование методов участия персонала в разработке и реализации стратегии.

3.2. Эффективность управления персоналом в целях реализации намеченной стратегии.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 21. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами**

Введение.

1. Становление стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами.

1.1. Формирование «дерева» целей стратегии управления персоналом во взаимосвязи с направлениями развития организации, типизация стратегий управления персоналом и их составляющие.

1.2. Этапы и методы формирования стратегии управления персоналом, критерии оценки при формировании вариантов и выборе стратегии управления персоналом.

1.3. Зарубежный опыт разработки стратегий управления персоналом организаций.

2. Оценка стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка стратегии управления персоналом.

3. Совершенствование методов разработки и реализации стратегии управления персоналом организацией.

3.1. Совершенствование методов разработки и реализации стратегии управления персоналом организацией.

3.2. Эффективность управления персоналом.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 22. Планирование деятельности организации и пути повышения его эффективности**

Введение.

1. Роль и значение планирования деятельности организации в современных условиях.

1.1. Сущность и значение планирования деятельности организации.

1.2. Основные принципы, виды и методы планирования.

1.3. Опыт планирования в странах с развитой рыночной экономикой.

2. Оценка эффективности планирования деятельности организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ процесса планирования в организации.

2.3. Эффективность планирования деятельности организации.

2.4. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

3. Основные направления совершенствования планирования деятельности организации.

3.1. Мероприятия по повышению эффективности планирования деятельности организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 23. Мотивация труда работников в организации и пути ее совершенствования в современных условиях**

Введение.

1. Сущность, цели и задачи мотивации труда работников в организации.

1.1. Сущность мотивации труда и его значение в управлении организацией.

1.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

1.3. Зарубежный опыт мотивации персонала организации.

2. Анализ состояния мотивации труда в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Оценка состояния материального стимулирования работников в организации.

2.3. Оценка состояния нематериального стимулирования работников в организации.

3. Пути совершенствования мотивации труда работников в организации в современных условиях.

3.1. Оценка эффективности мотивации труда персонала организации.

3.2. Основные направления совершенствования мотивации труда работников в организации на современном этапе развития экономики.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 24. Организация административного контроля деятельности организации и его совершенствование в современных условиях**

Введение.

1. Сущность и необходимость контроля в системе управления.

1.1. Сущность контроля и его роль в управлении.

1.2. Формы контроля, принципы эффективного контроля, используемого в организации.

1.3. Зарубежный опыт использования функции контроля в управлении организацией.

2. Оценка эффективности основных форм управленческого контроля в организации.

- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 2.2. Характеристика процесса управленческого контроля в организации.
- 3. Пути совершенствования управленческого контроля в организации в современных условиях.
- 3.1. Оценка эффективности управления и контроля.
- 3.2. Основные направления совершенствования системы контроля в организации.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 25. Принятие управленческих решений в организации и пути повышения их эффективности**

- Введение.
- 1. Управленческие решения, их роль и значение в эффективной деятельности организации.
- 1.1. Сущность управленческих решений, требования, предъявляемые к ним.
- 1.2. Классификация управленческих решений.
- 1.3. Зарубежный опыт участия менеджера в процессе принятия управленческих решений.
- 2. Анализ управленческих решений, принимаемых в организации.
- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 2.2. Оценка процесса принятия управленческих решений в организации.
- 2.3. Анализ качества и оценка эффективности принимаемых управленческих решений.
- 3. Основные направления повышения эффективности принимаемых управленческих решений.
- 3.1. Резервы повышения эффективности управленческих решений в организации.
- 3.2. Пути совершенствования процесса принятия управленческих решений.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 26. Методы экономического обоснования управленческого решения и их использование в управлении организацией**

Введение.

1. Роль и значение обоснования управленческих решений в современных условиях.

1.1. Сущность и принципы экономического обоснования управленческих решений.

1.2. Методика экономического обоснования управленческих решений.

1.3. Зарубежный опыт обоснования управленческих решений.

2. Оценка эффективности экономического обоснования управленческих решений в деятельности организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Условия обеспечения эффективности управленческих решений и контроля за их реализацией.

2.3. Оценка экономического и социального обоснования управленческих решений в организации.

3. Пути повышения эффективности экономического обоснования управленческих решений.

3.1. Оценка эффективности обоснования управленческих решений.

3.2. Рекомендации по оптимизации управленческих решений в организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 27. Управление персоналом организации и пути повышения эффективности его деятельности**

Введение.

1. Роль и значение кадрового менеджмента в обеспечении эффективности производства.

1.1. Планирование персонала и формирование потребности в кадрах в организации.

1.2. Оценка кадрового потенциала и формирования резерва.

1.3. Зарубежный опыт управления персоналом в организации.

2. Оценка деятельности кадровой службы организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ кадрового потенциала организации.

2.3. Анализ процесса планирования, формирования, подготовки и оценки кадров в организации.

3. Пути совершенствования системы управления персоналом в организации в современных условиях.

3.1. Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами организации.

3.2. Основные направления совершенствования управления персоналом организации на современном этапе развития экономики.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 28. Оценка кадрового резерва и совершенствование работы с ним в организации**

Введение.

1. Кадровый резерв в системе управления персоналом в организации.

1.1. Понятие и виды кадрового резерва в организации, его формирование.

1.2. Влияние оптимизации работы с кадровым резервом на повышение эффективности организации.

1.3. Зарубежный опыт работы с кадровым резервом.

2. Анализ формирования кадрового резерва в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Анализ работы с кадровым резервом.

3. Основные направления совершенствования работы с кадровым резервом.

3.1. Анализ эффективности деятельности организации и влияние оптимизации работы с кадровым резервом на повышение эффективности организации.

3.2. Основные направления совершенствования работы с кадровым резервом.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 29. Оценка и совершенствование структуры и функций службы управления персоналом в организации**

Введение.

1. Сущность, содержание и задачи управления персоналом в организации.

1.1. Сущность, цели, задачи управления персоналом в организации.

1.2. Структура и функции кадровой службы.

1.3. Тенденции развития системы управления персоналом.

2. Анализ структуры и функции службы управления персоналом в организации.

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка структуры и функций отдела управления персоналом в организации.

3. Пути повышения эффективности организации службы управления персоналом.

3.1. Предложения по совершенствованию структуры и функций службы управления персоналом в организации.

3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 30. Социальное развитие организации и пути его совершенствования в современных условиях**

Введение.

1. Сущность и роль социального развития организации в современных условиях.

1.1. Основы социального развития коллектива организации.

1.2. Проблемы социально-экономических взаимоотношений в коллективах.

1.3. Зарубежный опыт в управлении социальным развитием организации.

2. Анализ управления социальным развитием организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка управления социальным развитием коллектива организации.

2.3. Роль коллективного договора в управлении социальным развитием.

3. Пути повышения эффективности управления социальным развитием организации.

3.1. Оценка эффективности социального управления.

3.2. Основные направления совершенствования управления социальным развитием коллектива организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 31. Управление интеллектуальными ресурсами организации и пути повышения его эффективности**

Введение.

1. Интеллектуальные ресурсы в теории менеджмента: экономическая сущность, роль, значение и особенности управления.

1.1. Интеллектуальные ресурсы и их роль в повышении эффективности деятельности организации.

1.2. Особенности формирования и управления интеллектуальными ресурсами организации.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления интеллектуальными ресурсами.

2. Анализ управления интеллектуальными ресурсами организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ состояния, динамики развития и эффективности использования интеллектуальных ресурсов организации.

2.3. Основные направления совершенствования управления интеллектуальными ресурсами в современной экономике.

3. Основные направления повышения эффективности управления интеллектуальными ресурсами организации.

3.1. Оценка эффективности управления интеллектуальными ресурсами организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.



## **Тема 32. Управление инновациями в системе менеджмента (на материалах хозяйственной деятельности организации)**

Введение.

1. Теоретические основы управления инновациями в современной экономике.

1.1. Сущность и значение инноваций в рыночной экономике.

1.2. Содержание и особенности процесса управления инновациями.

1.3. Зарубежный опыт эффективного управления инновациями.

2. Анализ системы управления инновациями организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Анализ инновационной деятельности организации и оценка факторов, влияющих на ее эффективность.

3. Основные направления и пути повышения эффективности управления инновациями организации.

3.1. Направления совершенствования управления инновационной деятельностью в организации.

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления инновациями.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

## **Тема 33. Организационная культура организации, ее развитие в современных условиях**

Введение.

1. Роль и значение организационной культуры в управлении персоналом.

1.1. Сущность и значение культуры организации, ее ценностные аспекты.

1.2. Основные элементы и особенности управления организационной культурой.

1.3. Зарубежный опыт формирования и использования организационной культуры.

2. Оценка организационной культуры в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

- 2.2. Анализ организационной культуры в организации.
- 3. Пути совершенствования организационной культуры в современных условиях.
  - 3.1. Оценка эффективности управления в организации.
  - 3.2. Основные направления совершенствования организационной культуры на современном этапе развития экономики.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

### **Тема 34. Лидерство руководителя как фактор повышения эффективности деятельности организации**

- Введение.
- 1. Сущность, роль, значение лидерства в управлении организацией.
  - 1.1. Природа лидерства и ее основные концепции.
  - 1.2. Стили лидерства, их анализ и система оценок.
  - 1.3. Зарубежный опыт лидерства в организации.
- 2. Анализ проявления стилей лидерства руководителей организации.
  - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
  - 2.2. Оценка и анализ стилей лидерства руководителей организации.
- 3. Пути повышения эффективности лидерства руководителя организации в современных условиях.
  - 3.1. Оценка эффективности системы управления и труда руководителей организации.
  - 3.2. Основные направления совершенствования лидерства руководителей в организации.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

### **Тема 35. Стил ь управления руководителя и его влияние на успешность организации**

- Введение.
- 1. Понятие и сущность ст иля управления руководителей, его влияние на успешность организации.
  - 1.1. Классификация стилей управления.

- 1.2. Анализ и система оценок стилей управления.
- 1.3. Зарубежный опыт изучения стилей лидерства.
- 2. Анализ стилей управления руководителей в организации.
- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 2.2. Оценка и анализ стилей руководства.
- 3. Пути повышения эффективности управления.
- 3.1. Оценка влияния деловых и личных качеств руководителя на эффективность управления организацией.
- 3.2. Пути совершенствования характера управления на предприятии.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

## **Тема 36. Совершенствование управления организационными знаниями сотрудников организации**

- Введение.
- 1. Сущность и значение менеджмента знаний в управлении персоналом организации.
- 1.1. Основные понятия и функции управления знаниями.
- 1.2. Компетентность и управление знаниями персонала организации.
- 1.3. Актуальные тенденции менеджмента знаний за рубежом.
- 2. Анализ проблем и процессов управления организационными знаниями в организации.
- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
- 2.2. Оценка интеллектуальных ресурсов организации.
- 2.3. Оценка методов управления знаниями сотрудников организации.
- 3. Совершенствование управления знаниями как фактор выживаемости организации в современных условиях.
- 3.1. Резервы и пути совершенствования управления организационными знаниями.
- 3.2. Мероприятия по повышению уровня организационных знаний сотрудников в современных условиях.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ

#### Тема 2. Кадровая политика современной организации

*Цель:* на основе изучения теоретических основ разработки кадровой политики, анализа ее функционирования в организации определить основные направления ее совершенствования.

#### *Содержание*

Введение.

1. Сущность и значение кадровой политики современной организации.

1.1. Понятие и содержание кадровой политики организации (определение понятия, цель и значение, структура кадровой политики, характеристика составляющих кадровой политики).

1.2. Процесс и методы разработки кадровой политики организации (этапы процесса разработки кадровой политики, описание каждого этапа, роль линейного и функционального менеджмента в разработке и реализации кадровой политики).

1.3. Практика реализации кадровой политики в отечественных и зарубежных компаниях (зарубежный (американский, японский, европейский) опыт реализации кадровой политики, сравнение с белорусскими организациями и возможности применения).

2. Анализ кадровой политики организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, организационная структура управления, особенности функционирования, виды деятельности, анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.).

2.2. Общие характеристики и особенности реализации кадровой политики в организации (описание, анализ и оценка кадровой политики исследуемой организации (набор, отбор, обучение, развитие кадров), выявление сильных и слабых сторон кадровой политики, особенности кадровой политики).

3. Повышение эффективности функционирования кадровой подсистемы в организации.

3.1. Основные направления совершенствования кадровой политики в организации (целевые ориентиры, выбор направлений в соответ-

ствии со стратегией развития организации и стратегией управления персоналом, корректировка составляющих кадровой политики).

3.2. Оценка социально-экономической эффективности кадровых мероприятий (расчет показателей социальной эффективности предложенных мероприятий, расчет показателей экономической эффективности мероприятий).

Заключение.

Список использованных источников.

### **Тема 3. Информационная и техническая база кадрового менеджмента**

*Цель:* на основе исследования информационной и технической базы кадрового менеджмента определить основные направления ее совершенствования.

#### *Содержание*

Введение.

1. Технические средства и информация в кадровом менеджменте.

1.1. Комплекс технических средств и информационного обеспечения кадровой службы современной организации (понятие информации, унифицированные системы кадровой документации, типология технических средств системы управления персоналом).

1.2. Развитие информационных технологий в кадровом менеджменте и определение необходимого количества технических средств (современные тенденции использования информационных технологий, методика расчета количества технических средств).

1.3. Зарубежный опыт использования технических средств и информации в кадровом менеджменте (использование информации в кадровом менеджменте Японии, Соединенных Штатов Америки (США), оснащенность техническими средствами, информационными технологиями).

2. Анализ информационной и технической обеспеченности кадровой службы организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, организационная структура управления, особенности функционирования, виды деятельности, анализ основных экономических показателей (объем деятельно-

сти, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.).

2.2. Оценка использования технических средств и информации в организации (уровень автоматизации и технической оснащенности кадровой службы организации, анализ управленческой документации в кадровой службе по составу, структуре, содержанию).

3. Пути повышения уровня технической оснащенности и информированности кадровой службы организации.

3.1. Основные направления автоматизации и технической оснащенности кадровой службы организации (обоснование необходимости автоматизации, виды необходимых технических средств и программного обеспечения, расчет количества необходимых технических средств, расчет эффективности внедрения технических средств).

3.2. Совершенствование информационной базы кадровой службы (унификация и систематизация управленческих документов, возможности обновления баз данных, методы обработки информации, использование новых информационных технологий).

Заключение.

Список использованных источников.

#### **Тема 4. Программа определения оценки влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда**

*Цель:* на основе исследования личностных свойств специалистов, результативности труда специалистов определить и оценить влияние личностных свойств специалиста на результативность его труда.

##### *Содержание*

Введение.

1. Диагностика личностных свойств и оценка труда специалистов в организации.

1.1. Диагностика личностных свойств специалистов в организации (необходимость индивидуального подхода к человеку в системе управления персоналом; отобрать наиболее значимые личностные свойства специалиста, например, темперамент, организованность, сила воли и другие, определить их при помощи тестирования, обосновать выбор данных личностных свойств специалистов в организации).

1.2. Технология измерения и оценки труда специалистов в организации (обосновать выбор технологий измерения, оценки труда специалистов и результатов их трудовой деятельности).

1.3. Зарубежный опыт оценки личных качеств специалистов и оценки их труда (рассмотреть зарубежный опыт оценки личных качеств специалистов и оценки их труда в Соединенных Штатах Америки (США), Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Методы оценки личных качеств специалистов в организации и результативности их труда.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Разработка программы исследования: цель, гипотеза, задачи и методы исследования.

2.3. Методы оценки результативности труда специалистов, используемые в организации (расчет производственных и экономических показателей деятельности; анализ организационной структуры и условий деятельности; квалификационное тестирование, опрос подчиненных; анализ показателей, организационной структуры и условий деятельности; опрос сотрудников; психологическое тестирование; экспертные оценки) (приложение).

2.4. Диагностика личностных свойств и оценка труда специалистов, используемая в организации (знание работы (есть ли у работника ясное понимание содержания работы и ее целей); необходимость контроля за его действиями со стороны начальника (насколько старателен работник при выполнении производственных заданий, соблюдает ли он дисциплину труда, включая время обеда, перерывов и др.); стиль работы (всегда ли принимает обдуманные решения, обладает ли склонностью к самоанализу, способностью доводить дело до конца); инициативность (имеет ли желание принимать на себя дополнительную ответственность, как воспринимает новые идеи, предрасположен ли к риску); склонность к сотрудничеству (проявляет ли готовность и способность работать совместно с коллегами и подчиненными, умеет ли поддержать благоприятный психологический настрой в коллективе), оценка темперамента, роли в команде по тесту Белбина и других личностных свойств).

2.5. Оценка влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда (оценка личностных свойств специалистов управленческого звена, определение структуры функциональных обязанностей специалистов управленческого звена, определение значимости свойств личности в группах функциональных обязанностей, опреде-

ление оценки влияния личностных свойств специалиста на результативность его труда, оценка трудового потенциала специалистов управленческого звена, определение оценки влияния трудового потенциала специалиста на результативность его труда, определение результирующего показателя соответствия работника требованиям должности).

3. Пути совершенствования результативности труда специалиста посредством учета личностных свойств специалиста при распределении функций и заданий.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации (дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управления, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов).

3.2. Основные направления совершенствования результативности труда специалиста посредством учета личностных свойств специалиста при распределении функций и заданий (разработка принципов подбора функций и заданий в зависимости от личностных свойств специалистов (темперамента, роли в команде и т. д.).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 13. Социальные методы управления организацией**

*Цель:* на основе исследования социальных методов управления в организации определить и оценить влияние социальных методов управления на результативность организации.

### *Содержание*

Введение.

1. Сущность социальных методов управления в организации и их воздействие на эффективность деятельности в современных условиях.

1.1. Сущность и значение социальных методов управления организацией (рассмотреть понятие, сущность и значение социальных методов).

1.2. Классификация социальных методов управления. Факторы, воздействующие на их эффективность (рассмотреть социальное планирование; социальное нормирование: кодекс рабочей чести, правила



производственного этикета; воспитательные методы: пропаганду и агитацию, воспитание и убеждение трудящихся, контроль за деятельностью администрации, привлечение трудящихся к управлению; социальное регулирование: коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, взаимными обязательствами; системы отбора, распределения и очередности удовлетворения коллективных потребностей и интересов; активизация социального почина и новаторства: конкурс на лучшего по профессии, почин и новаторство, критика и самокритика; социальная преемственность: посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественное собрание; моральное стимулирование: награждение коллективов почетными грамотами, присвоение почетных званий, орденов и медалей (коллективное стимулирование), благодарности, грамоты, медали, ордена (личное стимулирование).

1.3. Применение социальных методов управления за рубежом (рассмотреть опыт применения социальных методов в США, Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Использование социальных методов управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Оценка использования социальных методов управления в деятельности организации (оценить использование социального планирования, воспитательных методов, пропаганды и агитации, коллективного договора между администрацией и трудовым коллективом, конкурсов на лучшего по профессии, чествований ветеранов, торжественных собраний; награждений коллективов почетными грамотами, присвоение почетных званий, орденов и медалей (коллективного стимулирования), благодарности, грамоты, медали, ордена (личного стимулирования)).

3. Пути совершенствования социальных методов управления в организации в современных условиях.

3.1. Основные направления совершенствования социальных методов управления (предложить мероприятия, направленные на активизацию социальных методов управления).

3.2. Оценка эффективности предлагаемых социальных методов управления (дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управле-

ния, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов; дать оценку эффективности предлагаемых социальных методов управления).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 14. Психологические методы управления организацией**

*Цель:* на основе исследования психологических методов управления в организации определить и оценить влияние социальных методов управления на результативность организации.

### *Содержание*

Введение.

1. Сущность психологических методов управления в организации и их воздействие на эффективность деятельности в современных условиях.

1.1. Содержание и классификация психологических методов управления. Факторы, воздействующие на их эффективность (формирование и развитие трудового коллектива, комплектование малых групп; гуманизация отношений в трудовом коллективе и труда: стиль руководства, культура управления, психологическое воздействие света, музыки, исключение монотонности труда; профессиональный отбор и обучение; управление поведением работников и психологическое побуждение к деятельности: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение).

1.2. Применение психологических методов управления за рубежом (рассмотреть опыт применения психологических методов в США, Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Использование психологических методов управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Оценка использования психологических методов управления в организации (провести психологическое тестирование по тесту Белбина на выявление психологических качеств, степени удовлетворенности психологическим климатом коллектива, работой, оценить использование психологических методов управления в организации).

3. Пути совершенствования психологических методов управления в организации в современных условиях.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации (дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управления, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов).

3.2. Основные направления совершенствования психологических методов управления (предложить мероприятия, направленные на активизацию психологических методов управления).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 15. Методы оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов организации**

*Цель:* разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов организации.

### *Содержание*

Введение.

1. Методы оценки, сущность и значение деловых и личных качеств руководителя.

1.1. Сущность и характеристика деловых и личных качеств руководителя (понятие и характеристика деловых и личных качеств руководителя, общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовое; морально-этические черты характера).

1.2. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя и их сравнительная характеристика (биографический метод, произвольные

устные или письменные характеристики, оценка по результатам, метод групповой дискуссии, метод эталона, матричный метод, методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам, метод суммируемых оценок, метод заданной группировки работников, тестирование, ранжирование, метод попарных сравнений, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, метод графического профиля, коэффициентный метод, метод критического инцидента, метод свободного или индивидуального освобождения, метод самооценок и самоотчетов, метод шкалирования, метод упорядочения рангов, метод альтернативных характеристик).

1.3. Зарубежный опыт оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов (рассмотреть опыт оценки в США, Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Методы оценки работников при найме в организацию (выбор критериев отбора; утверждение критериев отбора; отборочная беседа; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; беседа по поводу принятия на работу; тестирование; окончательное решение при отборе).

2.3. Деловая оценка руководителей и специалистов в организации (оценка результативности труда, психометрическое тестирование, дефиниции, сферы применения и виды тестов, критерии качества тестов и практика тестирования, виды и содержание используемых тестов, аттестация – форма оценки работы персонала, цели и эффективность аттестации, анализ процедуры аттестации, этапы аттестации, график проведения аттестации, предметы оценки, критерии, используемые при проведении аттестации, методы оценки, используемые при аттестации, проведение аттестации, состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий, документы, предоставляемые на работника, проведение экспертной оценки и заседание аттестационной комиссии, результаты аттестации, изучение методик составления профиля «идеального руководителя», профессиограммы).

3. Пути совершенствования воздействия руководителя на процесс управления.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации (дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управления, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов).

3.2. Основные направления совершенствования методов оценки деловых качеств персонала организации (совершенствование процедур отбора и оценки, совершенствование аттестации, использование нетрадиционных форм аттестации, практические подходы к современным технологиям оценки деловых и личных качеств руководителей и специалистов).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 16. Аттестация как фактор повышения эффективности труда руководителей и специалистов организации**

*Цель:* разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение качества оценки аттестации руководителей и специалистов организации.

### *Содержание*

Введение.

1. Аттестация как комплексный метод оценки труда руководителей и специалистов организации.

1.1. Методы оценки деловых и личных качеств руководителя и их сравнительная характеристика (биографический метод, произвольные устные или письменные характеристики, оценка по результатам, метод групповой дискуссии, метод эталона, матричный метод, методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам, метод суммируемых оценок, метод заданной группировки работников, тестирование, ранжирование, метод попарных сравнений, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, метод графического профиля, коэффициентный метод, метод критического инцидента, метод свободного или индивидуального освобождения, метод самооценок и самоотчетов, метод шкалирования, метод упорядочения рангов, метод альтернативных характеристик).

1.2. Сущность и виды аттестации как комплексного метода оценки труда руководителей и специалистов организации (оценка результативности труда, аттестация – форма оценки работы персонала, цели и эффективность аттестации, анализ процедуры аттестации, этапы аттестации, график проведения аттестации, предметы оценки, критерии, используемые при проведении аттестации, методы оценки, используемые при аттестации, проведение аттестации, состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий, документы, предоставляемые на работника, проведение экспертной оценки и заседание аттестационной комиссии, результаты аттестации, изучение методик составления профиля «идеального руководителя», профессиограммы).

1.3. Зарубежный опыт аттестации руководителей и специалистов (рассмотреть опыт аттестации руководителей и специалистов в США, Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Оценка процедуры и результатов аттестации руководителей и специалистов в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Оценка процедуры аттестации руководителей и специалистов в организации: анализ процедуры аттестации, анализ этапов аттестации, анализ графика проведения аттестации, анализ критериев, используемых при проведении аттестации, методов оценки, используемых при аттестации, анализ проведения аттестации, анализ состава рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий, анализ документов, предоставляемых на работника, анализ проведения экспертной оценки и заседания аттестационной комиссии.

2.3. Оценка результатов аттестации руководителей и специалистов в организации: анализ результатов аттестации, анализ типичных ошибок при проведении оценки персонала.

3. Пути совершенствования воздействия результатов аттестации руководителей и специалистов в организации на процесс управления.

3.1. Экономическая и социальная эффективность деятельности организации: дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управления, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов.

3.2. Основные направления совершенствования аттестации руководителей и специалистов в организации (совершенствование процедур отбора и оценки, совершенствование аттестации, использование нетрадиционных форм аттестации, практические подходы к современным технологиям аттестации руководителей и специалистов).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 17. Организация как функция управления и ее практическая реализация в современных условиях**

### *Содержание*

Введение.

1. Сущность и необходимость организационной функции в системе управления.

1.1. Содержание и цели организационной функции управления (понятие функции «организация», сущность и содержание функции, делегирование, полномочия, ответственность).

1.2. Виды и типы организационных структур (понятие структуры, организационной структуры, классификация организационных структур, характеристика линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной, программно-целевой, проектной структур).

1.3. Новые типы организационных структур индустриально развитых стран (изучение опыта зарубежных стран в применении функции организации, характеристика и возможность использования новых организационных структур (сетевой, рыночной, венчурной и др.).

2. Анализ реализации функции организации в деятельности организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.).

2.2. Анализ организационной структуры аппарата управления (описание организационной структуры, оценка штатного расписания, анализ кадрового состава и структуры кадров (по полу, возрасту, образованию).

2.3. Анализ распределения полномочий и ответственности в деятельности организации (анализ и оценка структуры и содержания организационных документов (устава организации, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций), составление матрицы ответственности в организации).

3. Пути повышения эффективности организационной функции в современных условиях хозяйствования.

3.1. Оценка эффективности организационной структуры и возможности ее повышения (расчет и оценка ряда показателей: коэффициента эффективности организационной структуры управления, коэффициента эффективности управления, коэффициента эффективности системы управления, коэффициента экономической эффективности управленческого персонала, экономии затрат за счет условного высвобождения работников, коэффициента соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, коэффициента оперативности работы аппарата управления, коэффициента управляемости).

3.2. Основные направления совершенствования организационной функции в системе менеджмента организации (предложения по совершенствованию организационных методов воздействия (регламентирования, нормирования, инструктирования, стимулирования) на персонал организации, экономическое обоснование предложенных мероприятий, возможности перераспределения полномочий и ответственности в матрице ответственности).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 19. Стратегическое управление деятельностью организации**

### *Содержание*

Введение.

1. Сущность и содержание стратегического управления организацией в условиях динамичного развития внешней среды.

1.1. Понятие и сущность стратегического управления, задачи и порядок создания в организации (определение понятий «стратегия», «стратегический менеджмент», задачи стратегического управления, порядок создания системы стратегического управления в организации, роль и значение стратегического управления в настоящее время).



1.2. Процесс стратегического управления, характеристика его этапов (изображение процесса стратегического управления, описание и характеристика этапов этого процесса (определение миссии, целей и задач организации, анализ внешней среды, управленческое исследование сильных и слабых сторон организации, разработка стратегических альтернатив, оценка и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии).

1.3. Опыт стратегического управления зарубежными компаниями и возможность его использования в Беларуси (изучение опыта компаний США, Японии, Европы по использованию системы стратегического управления, успешных стратегий, сравнение с отечественными предприятиями и определение возможностей применения зарубежного опыта в белорусских условиях).

2. Анализ системы стратегического управления в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, ассортимент продукции (услуг), анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.), кадровый состав и структура).

2.2. Оценка стратегического планирования в организации (анализ системы стратегического планирования, наличие миссии и целей организации, проведение анализа внешней среды (конкурентной среды, поставщиков, потребителей, отраслевой позиции, доли рынка и т. д.), сильные и слабые стороны организации, SWOT-анализ).

2.3. Анализ организации, мотивации и контроля реализации стратегии (изучение и оценка организационной структуры реализации выбранной стратегии, частоты ее изменения, политики (в области управления персоналом, качества, ценообразования и др.) организации, системы материального и морального стимулирования реализации стратегии, организационной культуры, системы контроллинга и мониторинга).

3. Пути повышения эффективности стратегического управления в современных условиях развития экономики.

3.1. Основные направления совершенствования системы стратегического управления организации (возможности устранения слабых сторон стратегического управления, применения опыта зарубежных компаний, обоснование необходимости нововведений).

3.2. Обоснование стратегии развития организации на планируемый год (предложения по корректированию стратегии организации, внесение предложений по изменению стратегии, экономическое обоснование предложенных мероприятий).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 22. Планирование деятельности организации и пути повышения его эффективности**

### *Содержание*

Введение.

1. Роль и значение планирования деятельности организации в современных условиях.

1.1. Сущность и значение планирования деятельности организации (понятия «планирование», «план», цели планирования, необходимость и значение планирования деятельности организации).

1.2. Основные принципы, виды и методы планирования (характеристика принципов планирования, классификация планирования и планов, характеристика видов планирования, краткое описание методов и приемов планирования).

1.3. Опыт планирования в странах с развитой рыночной экономикой (виды и способы планирования в США, Японии, Европе).

2. Оценка эффективности планирования деятельности организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, ассортимент продукции (услуг), анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.), кадровый состав и структура).

2.2. Анализ процесса планирования в организации (виды планирования в организации, методы планирования, перечень плановых показателей, функции и задачи плановой службы).

2.3. Эффективность планирования деятельности организации (расчет показателей, характеризующих выполнение плана, плановое задание).

3. Основные направления совершенствования планирования деятельности организации.

3.1. Мероприятия по повышению эффективности планирования деятельности организации (резервы и пути повышения эффективности планирования, совершенствование положения о плановой службе, совершенствование бизнес-планирования в организации).

3.2. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий (экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, расчет эффекта и эффективности мероприятий).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 25. Принятие управленческих решений в организации и пути повышения их эффективности**

### *Содержание*

Введение.

1. Управленческие решения, их роль и значение в эффективной деятельности организации.

1.1. Сущность управленческих решений, требования, предъявляемые к ним (определение понятия «управленческое решение», характеристика требований, предъявляемых к решениям, роль и значение управленческих решений).

1.2. Классификация управленческих решений (классификация управленческих решений, характеристика видов управленческих решений).

1.3. Зарубежный опыт участия менеджера в процессе принятия управленческих решений (изучение опыта принятия управленческих решений в компаниях США, Японии, России, возможность использования опыта в белорусских условиях).

2. Анализ управленческих решений, принимаемых в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, ассортимент продукции (услуг), организационная структура, органы управления и их функции, кадровый состав и структура, анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.).

2.2. Оценка процесса принятия управленческих решений в организации (оценить все этапы процесса принятия управленческих реше-

ний (диагностика проблемы, анализ ситуации, разработка альтернатив, выбор решения и оформление документально, организация исполнения решения, контроль исполнения решения).

2.3. Анализ качества и оценка эффективности принимаемых управленческих решений (оценка соответствия решений организации требованиям, предъявляемым к решениям, учет факторов эффективности решений, расчет показателей эффективности (экономической эффективности управленческого персонала, коэффициент рациональности управленческой документации и других в зависимости от видов решений).

3. Основные направления повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

3.1. Резервы повышения эффективности управленческих решений в организации (выявление возможностей повышения эффективности управленческих решений в сложившихся условиях, расчет показателей, подтверждающих повышение эффективности).

3.2. Пути совершенствования процесса принятия управленческих решений (описание путей совершенствования процесса разработки решений, организации выполнения решений, контроля выполнения решений, использования факторов эффективности решений).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 31. Управление интеллектуальными ресурсами организации и пути повышения его эффективности**

### *Содержание*

Введение.

1. Интеллектуальные ресурсы в теории менеджмента: экономическая сущность, роль, значение и особенности управления.

1.1. Интеллектуальные ресурсы и их роль в повышении эффективности деятельности организации (определение понятий «ресурсы», «интеллектуальные ресурсы», их роль в эффективности деятельности организации, значение в системе менеджмента ресурсов).

1.2. Особенности формирования и управления интеллектуальными ресурсами организации (сущность формирования интеллектуальных ресурсов, цель и задачи управления интеллектуальными ресурсами, функции и методы управления интеллектуальными ресурсами).

1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления интеллектуальными ресурсами (сравнение управления интеллектуальными ресурсами в белорусских и зарубежных организациях, определение сильных и слабых сторон управления, возможностей применения зарубежного опыта в отечественных организациях).

2. Анализ управления интеллектуальными ресурсами организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, ассортимент продукции (услуг), организационная структура, органы управления и их функции, анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.).

2.2. Анализ состояния, динамики развития и эффективности использования интеллектуальных ресурсов организации (анализ кадрового состава и структуры по полу, возрасту, образованию, оценка изменения кадрового потенциала за ряд лет, расчет эффективности интеллектуальных ресурсов, выявление причин увольнения персонала, требования к компетенциям и подготовке персонала).

3. Основные направления повышения эффективности управления интеллектуальными ресурсами организации.

3.1. Оценка эффективности управления интеллектуальными ресурсами организации (оценка стратегии и политики организации в области интеллектуальных ресурсов, выполнение требований компетенции, подготовки и вовлеченности всего работающего персонала).

3.2. Основные направления совершенствования управления интеллектуальными ресурсами в современной экономике (перспективы развития организации, политика и цели организации, программы подготовки для новых работников, непрерывное и опережающее повышение квалификации специалистов и рабочих в соответствии с требованиями изменяющихся производственных и социальных условий, формирование высокого профессионализма и современного экономического мышления, развитие творчества, инициативы и методов групповой работы, развитие личной ответственности за результаты труда и этику общения, мотивация к самообразованию).

Заключение.

Список использованных источников.

## **Тема 32. Управление инновациями в системе менеджмента (на материалах хозяйственной деятельности организации)**

### *Содержание*

Введение.

1. Теоретические основы управления инновациями в современной экономике.

1.1. Сущность и значение инноваций в рыночной экономике (понятие инновации, классификация инноваций и их характеристика, специфика инноваций в отраслях).

1.2. Содержание и особенности процесса управления инновациями (характеристика этапов процесса управления инновациями в организации, описание особенностей управления инновациями).

1.3. Зарубежный опыт эффективного управления инновациями (изучение опыта управления инновациями успешных зарубежных фирм, возможности использования опыта в белорусской экономике).

2. Анализ системы управления инновациями организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации (отраслевая принадлежность, форма собственности, организационно-правовая форма, цели и задачи деятельности, особенности функционирования, виды деятельности, ассортимент продукции (услуг), анализ основных экономических показателей (объем деятельности, выручка от реализации, себестоимость, прибыль, производительность труда, среднесписочная численность и др.), структура кадров).

2.2. Анализ инновационной деятельности организации и оценка факторов, влияющих на ее эффективность (анализ отрасли, в которой функционирует организация, инновации в организации, управление инновационным развитием организации, процесс управления инновациями).

3. Основные направления и пути повышения эффективности управления инновациями организации.

3.1. Направления совершенствования управления инновационной деятельностью в организации (выявление резервов и разработка мер по улучшению инновационной деятельности субъекта хозяйствования).

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления инновациями (расчет коэффициентов эффективности предложенных мероприятий (срок окупаемости, эффек-

тивность инвестиций, экономия, ресурсосбережение и энергосбережение).

Заключение.

Список использованных источников.

### **Тема 33. Организационная культура организации, ее развитие в современных условиях**

*Цель:* разработка рекомендаций, обеспечивающих повышение уровня организационной культуры.

#### *Содержание*

Введение.

1. Роль и значение организационной культуры в управлении персоналом.

1.1. Сущность и значение культуры организации, ее ценностные аспекты (понятие, сущность и значение культуры организации, функции организационной культуры: коммуникационная, регламентирующая, стимулирующая к развитию, приверженности; преобразующая, воспроизводственная, маркетинговая).

1.2. Основные элементы и особенности управления организационной культурой (ценности, нормы поведения, ритуалы традиции, власть и статус, организационный климат, язык общения, стиль руководства, материальная среда, коммуникации, этика, внешний вид работников, награждение и наказание, контроль, развитие работников).

1.3. Зарубежный опыт формирования и использования организационной культуры (рассмотреть опыт формирования и использования организационной культуры в США, Японии и западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь).

2. Оценка организационной культуры в организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации (этапы становления и развития организации, характер и номенклатура выпускаемой продукции, отраслевая принадлежность, форма собственности, структура производства и управления, финансовое положение, движение кадров).

2.2. Анализ организационной культуры в организации: анализ состояния культуры и выявление элементов, которые нуждаются в преобразовании (степень самостоятельности работников, принципы и

методы общения, внешний вид работника, организация питания, степень пунктуальности и вежливости персонала, взаимоотношения в коллективе, процесс развития работников, слухи и истории из жизни компании, мотивация работников). Можно использовать анкету (приложение).

3. Пути совершенствования организационной культуры в современных условиях.

3.1. Оценка эффективности управления в организации (дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации, определить общую эффективность управления, эффективность управленческого труда, можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала, рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов).

3.2. Основные направления совершенствования организационной культуры на современном этапе развития экономики (разработка программы преобразования организационной культуры, мероприятия по достижению согласия и привитие новой культуры, использование методов формирования и поддержания организационной культуры (поведение руководителя, заявления, призывы, декларации руководства, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, обучение персонала). Система стимулирования, критерии отбора в организацию, поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Организационные традиции и порядки, широкое внедрение корпоративной символики.

Заключение.

Список использованных источников.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ**

### **Тема 1. Формирование и функционирование системы управления персоналом организации**

Процесс управления как особый вид человеческой деятельности возникает из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность действий работников трудового коллектива. Для этого необходимо создание эффективной системы управления персоналом и отлаженное ее функционирование.

В первой теоретической главе курсовой работы дается обзор экономической литературы по выбранной теме, т. е. содержится теоретическое обоснование проблемы исследования.



В разделе 1.1 необходимо показать, почему управление персоналом выделилось в самостоятельную функцию управления, какое значение оно имеет. Представить определения различных авторов понятий «управление персоналом», «система управления персоналом». Охарактеризовать составляющие и основные направления работы системы управления персоналом.

В разделе 1.2 требуется раскрыть сущность механизма формирования системы управления персоналом. Управление персоналом – это сложный механизм, состоящий из многих элементов. Ученые предлагают различные этапы и методы организационного проектирования системы управления персоналом предприятия. В данном разделе необходимо раскрыть процесс проектирования системы управления персоналом.

Стабильность системы в результате успешной организационной деятельности может колебаться под воздействием внутренних и внешних факторов. Сохранение и поддержание системы зависят от эффективности функционирования системы управления персоналом.

Во второй главе работы в разделе 2.1 следует дать организационно-экономическую характеристику района деятельности организации (местоположение, численность и состав обслуживаемого населения, имеющиеся товарные ресурсы и их источники). Необходимо дать характеристику самой организации, указав при этом название отрасли, к которой относится предприятие, цель и задачи деятельности, виды деятельности, производительность труда и заработную плату, материально-техническую базу, основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности за 3 последних года.

В разделе 2.2 характеризуется система управления персоналом в конкретной организации, рассматриваются все подсистемы, выявляются сильные и слабые стороны.

Анализ трудового потенциала состоит в том, чтобы оценить состав и структуру кадров организации по полу, возрасту, образованию за 3 последних года.

При анализе системы отбора, найма и адаптации персонала в организации необходимо оценить кадровую политику, стратегию управления персоналом, виды набора и отбора персонала, процедуру найма кадров, работу по вовлечению новых работников в деятельность организации. При этом следует выявить достоинства и недостатки.

Анализ системы оценки и развития персонала заключается в изучении подхода к оценке персонала в конкретной организации, результатов его деятельности, методов оценки (их достоинства и недостатков), критериев оценки результатов, формы проведения оценки (например,

аттестации), влияние результатов оценки на дальнейшее развитие персонала, карьерный рост.

Анализ необходимо представить в таблицах и диаграммах.

Третья глава носит практический характер, в ней автор должен разработать собственные предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

В разделе 3.1 необходимо исходить из того, что в настоящее время появились прогрессивные информационные технологии, которые следует внедрять в организации. Поэтому при проектировании и формировании системы управления следует учитывать современные тенденции менеджмента и предложить возможные пути совершенствования формирования системы. В данном разделе следует обосновать выгоды и издержки от предлагаемых мероприятий и сделать соответствующие выводы.

В разделе 3.2 требуется пересмотр организации деятельности системы управления персоналом. Та самостоятельность, которой сейчас обладают организации, предполагает изыскание резервов на местах. Поэтому перед автором стоит задача раскрыть на конкретном примере своей организации мероприятия по повышению эффективности управления персоналом для достижения наилучших результатов деятельности.

## **Тема 5. Управление адаптацией поведения персонала организации**

*Цель:* разработка элементов системы управления адаптацией сотрудников организации.

Во введении следует раскрыть тезис об актуальности темы данной работы, заключающийся в том, что успех управления адаптацией поведения персонала организации во многом зависит от профессионализма руководителя и работников отдела кадров, их умения эффективно проводить адаптацию и организовывать труд.

Первая глава «Управление адаптацией поведения персонала организации» работы выполняется на основании изучения литературных источников. В разделе 1.1 слушатель первоначально должен раскрыть сущность и значение понятий «адаптация», «трудовая адаптация», «профессиональная адаптация», «социально-психологическая адаптация», «общественно-организационная адаптация», «культурно-бытовая адаптация», «психофизиологическая адаптация». Далее следует охарактеризовать объективные (уровень организации труда, ме-

ханизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.) и субъективные факторы трудовой адаптации (социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.); социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т. д.); социологические факторы трудовой адаптации.

В разделе 1.2 слушатель должен изложить организацию управления адаптацией на разных стадиях жизнедеятельности персонала. Для этого следует рассмотреть стадии, этапы и методы управления адаптацией при найме и продвижении сотрудников: стадию ознакомления, приспособления, ассимиляции. Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

На 1-м этапе проводится оценка уровня подготовленности новичка, которая необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

На 2-м этапе проводится ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

На 3-м этапе проводится непосредственная адаптация, т. е. собственно приспособление новичка к своему статусу, которое в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

На 4-м этапе проводится функционирование, которое характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса.

В разделе 1.2.2 «Особенности управления адаптацией персонала к организационным нововведениям» следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации

работников к новым условиям труда. Следует раскрыть понятие «инновационное поведение», рассмотреть механизмы формирования инновационного поведения и кривую адаптации к нововведениям. Следует охарактеризовать типы реакций и стратегий инновационного поведения, а также понятие, типы социально-психологических барьеров в структуре инновационного поведения и методы формирования позитивного отношения к нововведениям.

В разделе 1.3 «Зарубежный опыт управления адаптацией поведения персонала организации» следует рассмотреть опыт управления адаптацией в США, Японии, западной Европе, его положительные аспекты и возможность использования в условиях Республики Беларусь.

Вторая глава «Оценка адаптации персонала в организации» носит аналитический характер. В разделе 2.1 слушатель на основании изучения Устава, Положений об отделениях, филиалах, справочной информации должен привести организационно-экономическую характеристику данной организации, которая должна включать следующую информацию: дату создания, цели и принципы деятельности, проводимую деятельность, этапы становления и развития организации, характер и номенклатуру выпускаемой продукции, отраслевую принадлежность, форму собственности, структуру производства и управления, финансовое положение, сведения об уставном фонде и собственном капитале, организационную структуру управления в данной организации, основные показатели деятельности и их динамику, сведения о кадрах и особенности персонального менеджмента в данной организации.

В разделе 2.2 «Оценка эффективности мероприятий по адаптации персонала» слушатель на основании изучения документов отдела кадров, анкет, интервью, бесед оценивает эффективность специальных программ адаптации, осуществляемых как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

– Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

– Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

- длительность рабочего дня и расписание;

- дополнительные ожидания (например замена отсутствующего работника).

- Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана (когда и как просить о ней);

- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

- Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или подразделения;

- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

- информирование о несчастных случаях и опасности;

- гигиенические стандарты;

- охрана и проблемы, связанные с воровством;

- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

- правила поведения на рабочем месте;

- вынос вещей из подразделения;

- контроль за нарушениями;

- перерывы (перекуры, обед);

- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- использование оборудования;

- контроль и оценка исполнения.

- Представление сотрудников подразделения.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Интегрированным субъективным показателем успешной трудовой адаптации можно считать общую удовлетворенность работника трудом, морально-психологическим климатом в коллективе.

В разделе 2.3 «Разработка программы адаптации персонала в организации» следует привести следующее:

- выбор аспектов (направлений) адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;

- описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;
- разработку конкретного перечня мероприятий (содержание работ, порядок их проведения, исполнители, информационное обеспечение для контроля успешности адаптации), охватывающего выбранные аспекты адаптации сотрудников;
- разработку перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации;
- описание программ деловой оценки (периодичность, информационное обеспечение, показатели) для контроля успешности адаптации.

В 3-й главе рассматриваются пути совершенствования адаптации персонала в организации.

В разделе 3.1 «Экономическая и социальная эффективность деятельности организации» необходимо дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации. Целесообразно использовать таблицу 1.

**Таблица 1 – Показатели оценки прибыльности розничной торговли организации за 20\_\_–20\_\_ гг., %**

Показатели	Годы			Изменение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	во 2-м году к 1-му году	в 3-м году ко 2-му году
Рентабельность экономических ресурсов					
Рентабельность издержек обращения					
Рентабельность продаж					
Рентабельность валового дохода					
Рентабельность чистой продукции					
Рентабельность расходов на оплату труда, относимых на издержки обращения					
Рентабельность основных фондов					
Рентабельность оборотных фондов					
Рентабельность функционирующего капитала					
Доля прибыли от торговой деятельности в прибыли отчетного периода					
Итоговая рентабельность предприятия					

Также следует определить общую эффективность управления путем отнесения экономического эффекта (прибыли) к суммарным затратам на управление. Эффективность управленческого труда можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала. Также целесообразно рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов.

В разделе 3.2 «Основные направления совершенствования адаптации персонала в организации» на основе проведенного анализа должны быть разработаны предложения по совершенствованию адаптации персонала в организации.

Условия успешности адаптации следующие:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т. п.

Следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести следующие:

- создание целевых групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов соревновательности подразделений, проектов и т. п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стра-

тегических программ, делегирование полномочий, ответственности и т. п.);

- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

- использование возникающих референтных групп;

- использование творческих методов выработки решений;

- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Информационное обеспечение процесса адаптации в первую очередь связано со сбором и оценкой показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные.

К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Поэтому в адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника:

- недоумение (все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся);

- испуг (неизвестно, что делать и как себя вести);

- уныние (ощущение, что нет необходимости проявлять себя);

- возмущение (появляется склонность негодовать по пустякам);

- псевдоответственность (утрачивается всякий авторитет начальства);

- нарушение режима работы (предпринимается любое нарушение распорядка);



- пассивное принятие (подчинение любому распоряжению);
- притязание (склонность присоединяться к коллективным протестам);
- лень (индифферентность и апатия становятся каждодневными);
- отсутствие диалога с начальством, делающее проблемы неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели, в результате чего работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;
- отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства;
- отсутствие участия (работник все меньше отождествляет себя с коллективом);
- отсутствие цели (работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития).

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

- Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.

- Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается и в европейских фирмах.

- Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом во-

просы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т. п.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, работников, впервые вступающих в должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником; одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий; целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

В заключении курсовой работы формируются основные выводы по теоретической, аналитической частям работы, включающие оценку анализа адаптации. Здесь же дается конкретный комплекс мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в организации.

## **Тема 9. Структура и функции аппарата управления организации**

Слаженность и работоспособность любой организации зависит от правильно выбранной структуры, которая позволяет ей быть гибкой и оперативной. Организационная структура как один из основных элементов управления организацией характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная

форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

В первой теоретической главе курсовой работы дается обзор литературы по выбранной теме. Следует изучить научные монографии и периодическую печать по выбранной проблеме.

В разделе 1.1 необходимо изучить определения понятий «структура», «организационная структура» различных авторов, дать классификацию организационных структур. Охарактеризовать основные типы и виды организационных структур управления.

В разделе 1.2 требуется раскрыть сущность процесса управления. Процессный подход к управлению – наиболее известный и применяемый в современных организациях. Он состоит в том, что управление представляет собой совокупность повторяющихся взаимосвязанных и взаимообусловленных функций. Все функции делят на общие и специфические. Следует охарактеризовать основные (общие) функции, показать их взаимодействие и взаимовлияние.

В разделе 1.3 необходимо изучить современные организационные структуры зарубежных фирм, тенденции изменения структур управления в мировой практике, возможности построения современных структур управления для белорусских организаций.

Во второй аналитической главе курсовой работы проводится анализ исследуемой проблемы на примере конкретной организации.

В разделе 2.1 следует дать организационно-экономическую характеристику района деятельности организации (местоположение, численность и состав обслуживаемого населения, имеющиеся товарные ресурсы и их источники). Вместе с тем необходимо дать характеристику самой организации, указав при этом название отрасли, к которой относится организация, цель и задачи деятельности, виды деятельности, производительность труда и заработную плату, материально-техническую базу, основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности за 3 последних года.

В разделе 2.2 необходимо проанализировать систему управления организации, ее органы управления и функциональный аппарат, их задачи, схематично изобразить организационную структуру управления, дать ей оценку. Система управления состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. В курсовой работе следует обратить основное внимание на управляющую подсистему, к которой относится аппарат управления.

Аппарат управления организации включает в себя функциональные подразделения, а также отдельных специалистов. В аппарат управления могут входить следующие подразделения: торговый от-

дел, планово-экономический отдел, кадровая служба, бухгалтерия и другие службы, а также отдельные исполнители (юрист, инженер по технике безопасности и др.). На конкретном практическом материале требуется показать, как организован их труд, в чем заключаются их функциональные обязанности. Например, рассматривая работу планово-экономического отдела, следует оценить, как осуществляются анализ, планирование и т. д. Такие материалы представляются в виде таблиц.

В разделе 2.3 необходимо исследовать основные документы, регламентирующие деятельность аппарата управления организации (устав, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции), оценить оформление документов, структуру и содержание документов, определить достоинства и слабые стороны, которые требуют улучшения.

Третья глава носит практический характер, где автор должен разработать собственные предложения по совершенствованию структуры и функций управления организацией.

В разделе 3.1 необходимо оценить эффективность управления организацией. В данном разделе следует рассчитать коэффициенты эффективности, обосновать выгоды и издержки от предлагаемых мероприятий, сделать соответствующие выводы.

В разделе 3.2 требуется пересмотр организации деятельности системы управления персоналом. Та самостоятельность, которой сейчас обладают организации, предполагает изыскание резервов на местах. Поэтому перед автором стоит задача раскрыть на конкретном примере своей организации мероприятия по повышению эффективности управления персоналом для достижения наилучших результатов деятельности.

### **Тема 35. Стилъ управления руководителя и его влияние на успешность организации**

Во введении следует раскрыть тезис об актуальности темы данной работы, заключающийся в том, что успех управления во многом зависит от профессионализма руководителя, его умения самостоятельно осуществлять лидерство и использовать различные стили управления применительно к ситуации, формировать эффективную рабочую группу и создавать сплоченный коллектив; быть лидером нововведений и ориентироваться на новые задачи, особенно в условиях рыночной конкуренции.

Первая глава работы выполняется на основании изучения литературных источников. Слушатель первоначально должен раскрыть сущность и значение лидерства в управлении персоналом, охарактеризовать понятие «лидерство» и привести основные определения лидерства. Далее следует охарактеризовать такие элементы лидерства как лидер, его последователи, ситуация и задача, которую решает группа, раскрыть приоритетность элементов лидерства, дать характеристику основных теорий лидерства (теория личных качеств, поведенческий подход, личностно-ситуационная теория, теория «кредита доверия», теория случайностей), выделить типы лидеров, основные характеристики власти и мотивационные основы лидерства. Особое внимание в разделе 1.1 уделяется понятию хозяйственного лидерства и его модели, также следует проанализировать тенденции развития хозяйственного лидерства.

В разделе 1.2 слушатель должен изложить основные качества лидера, отличительные черты современного руководителя и содержание его деятельности, дать их характеристику.

В разделе 1.3 слушатель должен изложить основные стили лидерства с точки зрения психологии и проанализировать четыре системы Ренсиса Лайкерта, теорию случайностей, теорию эффективности руководства Ф. Фидлера, теорию движения к цели Р. Хауса, управленческую решетку ГРИД, мужской и женский стили лидерства, показать методику их анализа и систему оценок. Итогом раздела является изложение сути современного подхода к стилю управления.

В разделе 1.4 слушатель должен изучить зарубежный опыт практики лидерства в международном бизнесе в стратегических альянсах, корпорациях, транснациональных корпорациях. Также требуется раскрыть особенности американского лидерства, японского стиля управления и лидерства европейских фирм, определить основные тенденции и направления совершенствования лидерства.

Вторая и третья главы носят практический характер. Во второй главе особое внимание должно быть уделено практической реализации лидерства в организациях.

В разделе 2.1 слушатель должен на основании изучения Устава, Положений об отделениях, филиалах, справочной информации произвести организационно-экономическую характеристику данной организации, которая должна включать следующую информацию: дату создания, цели и принципы деятельности, проводимую деятельность, сведения об уставном фонде и собственном капитале, организационную структуру управления в данной организации, основные показате-

тели деятельности и их динамику, сведения о кадрах, особенности персонального менеджмента в данной организации.

В разделе 2.2 слушатель должен провести тестовую самооценку лидерских качеств, оценить авторитет руководителя и провести оценку качеств у руководителя, необходимых лидеру. Желательно оценить морально-психологический климат в коллективе.

В разделе 2.3 слушатель должен оценить стиль лидерства по качествам руководителя, методам управления, характеристикам коллектива. Желательно провести тестовые оценки фактических и желаемых стилей лидерства. Можно использовать однофакторный способ анализа стилей, четырехфакторный анализ стилей, многофакторный анализ.

Следует показать, как взаимообусловлены основные параметры хозяйственных ситуаций, успехи коллектива и эффективность лидерства, отметить, наблюдаются ли противоречия авторитарного лидерства и инновационного менеджмента.

В разделе 3.1 необходимо дать оценку эффективности управления на материалах конкретной организации. Целесообразно использовать таблицу 2.

**Таблица 2 – Показатели оценки прибыльности розничной торговли организации за 20\_\_–20\_\_ гг., %**

Показатели	Годы			Изменение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	во 2-м году к 1-му году	в 3-м году ко 2-му году
Рентабельность экономических ресурсов, %					
Рентабельность издержек обращения, %					
Рентабельность продаж, %					
Рентабельность валового дохода, %					
Рентабельность чистой продукции, %					
Рентабельность расходов на оплату труда, относимых на издержки обращения, %					
Рентабельность основных фондов, %					
Рентабельность оборотных фондов, %					
Рентабельность функционирующего капитала, %					
Доля прибыли от торговой деятельности в прибыли отчетного периода, %					
Итоговая рентабельность предприятия, %					

Также следует определить общую эффективность управления путем отнесения экономического эффекта (прибыли) к суммарным затратам на управление. Эффективность управленческого труда можно рассчитать путем отнесения прибыли к затратам на содержание персонала. Также целесообразно рассчитать долю расходов на содержание персонала в общей сумме расходов.

В разделе 3.2 на основе проведенного анализа должны быть разработаны предложения по совершенствованию стиля лидерства в организации.

В заключении курсовой работы формируются основные выводы по теоретической, аналитической частям работы, включающие оценку анализа системы управления, качеств лидера и оценку стилей лидерства. Здесь же дается конкретный комплекс мероприятий по совершенствованию лидерства.

## 5. ФОРМЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ ТАБЛИЦ ДЛЯ ОПИСАНИЯ КРАТКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

При выполнении раздела 2.1 курсовой работы целесообразно использовать следующие макеты аналитических таблиц в зависимости от отрасли, к которой относится организация (таблицы 3–10).

Таблица 3 – **Функциональный состав работников организации \_\_\_\_\_**  
за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
Аппарат управления и специалисты: численность на конец года, чел.					
удельный вес, %					
Основной персонал (рабочие): численность на конец года, чел.					
удельный вес, %					
Вспомогательный персонал (другие служащие): численность на конец года, чел.					
удельный вес, %					
Примечание – Для оценки функционального состава работников организации используется форма № 6-г (кадры) статистической отчетности «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров».					

Таблица 4 – Основные показатели хозяйственной деятельности  
промышленной организации за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Валовая выручка, тыс. р.					
2. Выручка от реализации производственной продукции, тыс. р.:					
2.1. в действующих ценах					
2.2. в сопоставимых ценах					
3. Объем производства продукции, тыс. р.:					
3.1. в действующих ценах					
3.2. в сопоставимых ценах					
4. Стоимость запасов готовой продукции на конец периода, тыс. р.					
5. Уровень запасов готовой продукции к среднему месячному объему производства [(стр. 4 : (стр. 3 : 12) · 100], %					
6. Себестоимость реализованной продукции:					
6.1. сумма, тыс. р.					
6.2. уровень [(стр. 6.1 : стр. 2.1) · 100], %					
7. Налоги и неналоговые платежи, уплачиваемые за счет выручки:					
7.1. сумма, тыс. р.					
7.2. уровень [(стр. 7.1 : стр. 2.1) · 100], %					
8. Прибыль, тыс. р.					
9. Прибыль от реализации продукции, тыс. р.					
10. Рентабельность, %					
10.1. итоговая (стр. 8 : стр. 2.1) · 100					
10.2. реализации (стр. 9 : стр. 2.1) · 100					
10.3. производства (стр. 9 : стр. 6) · 100					
<p>Примечание – Для анализа динамики основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности промышленной организации необходимо использовать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– форму № 12-п статистической отчетности «Отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера»;</li> <li>– форму № 2 бухгалтерского баланса «Отчет о прибылях и убытках»;</li> <li>– форму № 7 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о себестоимости произведенной продукции и финансовых результатах»;</li> <li>– форму № 12-ф (прибыль) статистической отчетности «Отчет о финансовых результатах»;</li> <li>– индексы цен на продукцию, выпускаемую организацией.</li> </ul> <p>Под валовой выручкой понимается сумма выручки от реализации продукции от всех отраслей и видов деятельности организации с учетом налогов и отчислений с операционными и внереализационными доходами (рассчитывается на основании формы № 2 баланса).</p>					



Таблица 5 – Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности  
организации торговли за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Валовая выручка, тыс. р.					
2. Розничный товароборот, тыс. р.:					
2.1. в действующих ценах					
2.2. в сопоставимых ценах					
3. Оптовый товароборот, тыс. р.:					
3.1. в действующих ценах					
3.2. в сопоставимых ценах					
4. Оборот общественного питания, тыс. р.:					
4.1. в действующих ценах					
4.2. в сопоставимых ценах					
5. Заготовительный оборот, тыс. р.:					
5.1. в действующих ценах					
5.2. в сопоставимых ценах					
6. Валовой доход от реализации, всего					
В том числе:					
6.1. в розничной торговле:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
6.2. в оптовой торговле:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
6.3. в общественном питании:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
6.4. в заготовках:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
7. Расходы на реализацию, всего					
В том числе:					
7.1. в розничной торговле:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					

Продолжение таблицы 5

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
7.2. в оптовой торговле: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
7.3. в общественном питании: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
7.4. в заготовках: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
8. Прибыль от реализации, всего, тыс. р.					
В том числе:					
8.1. розничной торговли					
8.2. оптовой торговли					
8.3. общественного питания					
8.4. заготовок					
8.5. других отраслей					
9. Прибыль от операционных дохо- дов и расходов, тыс. р.					
10. Прибыль от внереализационных доходов и расходов, тыс. р.					
11. Прибыль, тыс. р.					
12. Чистая прибыль, тыс. р.					
13. Рентабельность, %:					
13.1. итоговая (стр. 11 : стр. 1 · 100)					
13.2. розничной торговли (стр. 8.1 : стр. 2.1 · 100)					
13.3. оптовой торговли (стр. 8.2 : стр. 3.1 · 100)					
13.4. общественного питания (стр. 8.3 : стр. 4.1 · 100)					
13.5. заготовок (стр. 8.4 : стр. 5.1 · 100)					
14. Доля чистой прибыли в прибыли (стр. 12 : стр. 11 · 100)					
15. Среднесписочная численность работников, всего					

## Окончание таблицы 5

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
В том числе:					
15.1. розничной торговли					
16. Производительность труда:					
16.1. итоговая (стр. 1 : стр. 15)					
16.2. розничной торговли:					
в действующих ценах (стр. 2.1 : : стр. 15.1)					
в сопоставимых ценах (стр. 2.2 : : стр. 15.1)					
17. Среднемесячная заработная пла- та, р.					
Примечание – Для анализа динамики основных показателей хозяйственно- финансовой деятельности торговой организации необходимо использовать сле- дующее: – форму № 12-торг (товарооборот) статистической отчетности «Отчет о товаро- обороте и запасах товаров»; – форму № 2 бухгалтерского баланса «Отчет о прибылях и убытках»; – форму № 3 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о расхо- дах на реализацию товаров»; – индексы потребительских цен на товары (2007 г. – 1,12; 2008 г. – 1,13; 2009 г. – 1,13).					

Таблица 6 – Динамика, состав и структура себестоимости продукции  
промышленной организации \_\_\_\_\_ за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году ко 2-му году
Сырье и материалы:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Работы, выполненные сторонними организациями:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					

Окончание таблицы 6

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году ко 2-му году
Топливо:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Электрическая энергия:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Тепловая энергия:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Прочие материальные затраты:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Расходы на оплату труда:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Отчисления на социальные нужды:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Амортизация основных фондов:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Прочие затраты:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Расходы на реализацию продукции:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %					
Полная себестоимость товарной продукции:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес, %	100	100	100		
Примечание – Для выполнения данного анализа используется форма № 7 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о себестоимости товарной продукции и финансовых результатах», форма № 4-ф (затраты) статистической отчетности «Отчет о затратах на производство».					

Таблица 7 – Динамика, состав и структура расходов на реализацию продукции в торговой организации за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Материальные затраты, всего					
В том числе:					
1.1. транспортные расходы: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
1.2. расходы на аренду и содержа- ние зданий, оборудования и др.: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
1.3. Нормируемые потери товаров: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
1.4. Расходы на ремонт основных средств: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
1.5. Налог на добычу (изъятие) при- родных ресурсов: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
1.6. Прочие материальные затраты: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
Итого материальных затрат					
2. Нематериальные затраты, всего					

Продолжение таблицы 7

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
В том числе:					
2.1. проценты за пользование креди- тами банка:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.2. Расходы на оплату труда:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.3. Амортизация основных средств и нематериальных активов:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.4. Отчисления в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Респуб- лики Беларусь (ФСЗН РБ):					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.5. Расходы на оплату страховых взносов:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.6. Инновационный фонд:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.7. Земельный налог:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					

## Окончание таблицы 7

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
2.8. Налог на недвижимость: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.9. Отчисления на подготовку и переподготовку кадров: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.10. Расходы на рекламу и маркетинговые услуги: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
2.11. Прочие нематериальные расходы: сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес, %					
Итого нематериальных и прочих затрат					
3. Всего расходов на реализацию товаров: сумма, тыс. р.					
уровень, %	100	100	100		
удельный вес, %					
4. Товарооборот (розничный, оптовый, общественного питания), тыс. р.					
Примечание – Для проведения данного анализа необходимо использовать форму № 3 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о расходах на реализацию» или форму № 4-ф (затраты) статистической отчетности «Отчет о затратах на производство продукции».					

Таблица 8 – **Формирование прибыли промышленной организации**  
за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Выручка от реализации продукции, тыс. р.					
2. Себестоимость реализованной про- дукции:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
3. Налоги и отчисления, не включае- мые в себестоимость:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
4. Прибыль от реализации продукции:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес в прибыли, %					
5. Прибыль от реализации других от- раслей:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес в прибыли, %					
6. Прибыль от реализации (стр. 4 + + стр. 5):					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес в прибыли, %					
7. Прибыль от прочей реализации (до- ходы от прочей реализации – расходы по прочей реализации):					
сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					
8. Прибыль от внереализационных опе- раций (внереализационные доходы – внереализационные расходы):					
сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					



## Окончание таблицы 8

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
9. Прибыль (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8):					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
Примечание – Для заполнения данной формы таблицы необходимо использовать следующее: <ul style="list-style-type: none"> <li>– форму № 12-п статистической отчетности «Отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера»;</li> <li>– форму № 4-ф (затраты) статистической отчетности «О затратах на производство продукции (работ, услуг)»;</li> <li>– форму № 2 бухгалтерского баланса «Отчет о прибылях и убытках»;</li> <li>– форму № 7 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о себестоимости производственной продукции и финансовых результатах».</li> </ul>					

Таблица 9 – Формирование прибыли торговой организации за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Товарооборот, тыс. р.					
2. Валовой доход от реализации:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
3. Расходы на реализацию товаров:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
4. Прибыль от торговой деятельности:					
сумма, тыс. р.					
уровень, %					
удельный вес в прибыли, %					
5. Прибыль от других отраслей деятельности:					
сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					
6. Прибыль от реализации (стр. 4 + стр. 5):					
сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					

## Окончание таблицы 9

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
7. Прибыль от операционных доходов и расходов: сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					
8. Прибыль от внереализационных до- ходов и расходов: сумма, тыс. р.					
удельный вес в прибыли, %					
9. Прибыль (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8): сумма, тыс. р.					
Примечание – Для выполнения анализа необходимо использовать следующее: – форму № 2 бухгалтерского баланса «Отчет о прибылях и убытках» с расшиф- ровками счетов по отраслям; – форму № 3 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о расхо- дах на реализацию товаров»; – аналитические формы учета основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности организаций, не относящихся к системе потребительской кооперации; – расчет прибыли других отраслей деятельности (производится как разница меж- ду прибылью от реализации (форма № 2) и прибылью от торговой деятельности (форма № 3).					

Таблица 10 – Показатели рентабельности организации за 20\_\_ – 20\_\_ гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
1. Итоговая рентабельность [(стр. 9 : стр. 17) · 100], %					
2. Рентабельность продаж [(стр. 10 : стр. 16) · 100], %					
3. Рентабельность трудовых ресурсов, %: по прибыли (стр. 9 : стр. 12) · 100					
по чистой прибыли (стр. 11 : стр. 12) · 100					
4. Рентабельность капитала, %: по прибыли (стр. 9 : стр. 13) · 100					
по чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13) · 100					

## Окончание таблицы 10

Показатели	Годы			Темп роста, %; отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	в 3-м году ко 2-му году	в 3-м году к 1-му году
5. Рентабельность основных средств, %: по прибыли (стр. 9 : стр. 13.1) · 100					
по чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13.1) · 100					
6. Рентабельность оборотных средств, %: по прибыли (стр. 9 : стр. 13.2) · 100					
по чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13.2) · 100					
7. Рентабельность текущих расходов, % (стр. 10 : стр. 14) · 100					
8. Рентабельность экономических ре- сурсов, %: по прибыли (стр. 9 : стр. 15) · 100					
по чистой прибыли (стр. 11 : стр. 15) · 100					
9. Прибыль, тыс. р.					
10. Прибыль от реализации (основного вида деятельности), тыс. р.					
11. Чистая прибыль, тыс. р.					
12. Фонд заработной платы, тыс. р.					
13. Среднегодовая стоимость капитала, всего, тыс. р.					
В том числе:					
13.1. основные средства					
13.2. оборотные средства					
14. Текущие расходы, тыс. р.					
15. Среднегодовая стоимость экономиче- ских ресурсов (стр. 12 + стр. 13), тыс. р.					
16. Товарооборот (выручка от реализа- ции), тыс. р.					
17. Валовая выручка, тыс. р.					
Примечание – Для оценки рентабельности необходимо использовать сле- дующее: – формы № 1 и № 2 бухгалтерского баланса «Отчет о прибылях и убытках»; – формы № 3 баланса организации потребительской кооперации «Отчет о расхо- дах на реализацию товаров» и № 7 «Отчет о себестоимости товарной продукции и финансовых результатах»; – формы № 12-г (сводная) статистической отчетности «Отчет по труду» и № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции».					

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВЫХ РАБОТ**

В зависимости от отрасли, к которой относится исследуемая в курсовой работе организация, а также специфики курсовой работы используются следующие формы статистической отчетности:

– Форма № 12-п «Отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера».

– Форма № 1-мп «Отчет о финансово-хозяйственной деятельности субъекта малого предпринимательства».

– Форма № 4-ф (офп) «Отчет об отдельных финансовых показателях».

– Форма № 1-ф (ос) «Отчет о наличии и движении основных средств и других внеоборотных активов».

– Форма № 4-ф (средства) «Отчет о составе средств».

– Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах».

– Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)».

– Форма № 4-у «Основные сведения о выпуске товаров и услуг по видам экономической деятельности».

– Форма № 1-п (затраты) «Отчет о затратах на производство промышленной продукции».

– Форма № 1-торг (мп) «Отчет о наличии объектов розничной (торговой) сети и объектов общественного питания».

– Форма № 1-торг (опт) «Отчет о деятельности организации оптовой торговли».

– Форма № 1-торг (общепит) «Отчет об общественном питании».

– Форма № 1-торг (розница) «Отчет о розничной торговле».

– Форма № 12-торг (товарооборот) «Отчет о товарообороте и запасах товаров».

– Форма № 12-торг (продажа) «Отчет о продаже и запасах товаров».

– Форма № 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров».

– Форма № 4-т «Отчет об использовании календарного фонда времени».

– Форма № 12-т «Отчет по труду».

– Форма № 12-вэс (товары) «Отчет об экспорте и импорте отдельных товаров».

– Форма № 4-ф (инвест) «Отчет об инвестициях в Республику Беларусь из-за рубежа и инвестициях из Республики Беларусь за рубежом».

– Форма № 1-ис «Годовой отчет о вводе в действие объектов основных средств и использование инвестиций в основной капитал».

– Форма № 1-нт (инновация) «Отчет об инновационной деятельности организации».

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Арсеньев, Ю. Н.** Управление персоналом. Модели управления : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 287 с.

**Арсеньев, Ю. Н.** Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.

**Аширов, Д. А.** Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2007. – 432 с.

**Бабосов, Е. М.** Управление персоналом : учеб. пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с.

**Байтасов, Р. Р.** Управление персоналом : конспект лекций / Р. Р. Байтасов. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 351 с.

**Батяев, А. А.** Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А. А. Батяев. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.

**Беляцкий, Н. П.** Деловая карьера : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская. – Минск : Мисанта, 2012. – 208 с.

**Беляцкий, Н. П.** Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Выш. шк., 2018. – 256 с.

**Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Соврем. шк., 2010. – 448 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпресссервис, 2008. – 352 с.

**Блект, Р.** Алхимия общения / Р. Блект. – М. : АСТ, 2014. – 222 с.

**Бочаров, Ю. И.** Корпоративное управление : учеб. / Ю. И. Бочаров. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 368 с.

**Брасс, А. А.** Управление организацией : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея, 2014. – 346 с.

**Вайнштейн, Л. А.** Психология управления : учеб. пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. – Минск : Выш. шк., 2018. – 383 с.

**Веснин, В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. Р. Веснин. – Электрон. текстовые дан. и прогр. – М. : КноРус, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

**Вечорко, Г. Ф.** Основы психологии и педагогики : ответы на экзаменационные вопросы / Г. Ф. Вечорко. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 192 с.

**Войт, О. В.** Секретная психология / О. В. Войт, Ю. С. Смирнова. – Минск : Соврем. шк., 2006. – 544 с.

**Вуйчич, Н.** Неудержимый. Невероятная сила веры в действии / Н. Вуйчич ; [пер. с англ. Т. О. Новиковой]. – М. : Эксмо, 2016. – 320 с.

**Глазов, М. М.** Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учеб. / под ред. М. М. Глазова. – СПб. : Андреев. издат. дом, 2007. – 251 с.

**Головачев, А. С.** Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2012. – 319 с.

**Гришина, Н. В.** Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.

**Диагностика** управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей) : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Н. В. Романчик. – Минск : РИВШ, 2004. – 206 с.

**Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

**Елфимова, М. М.** Педагогическая психология : сборник кейсов : учеб.-метод. пособие / М. М. Елфимова. – М. : Флинта : Наука, 2015. – 176 с.

**Ермольчик, Е. В.** Совершенствование оценки управленческих кадров потребительской кооперации Республики Беларусь : моногр. / Е. В. Ермольчик. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 168 с.

**Замедлина, Е. А.** Организационная культура : учеб. пособие / Е. А. Замедлина. – М. : РИОР, 2016. – 126 с.

**Информационный менеджмент** : учеб. пособие / Г. Г. Чараев [и др.] ; под ред. Г. Г. Чараева, Е. Н. Барикаева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 339 с.

**Кадровый потенциал:** от личной эффективности к развитию организации : пособие / авт.-сост. И. П. Трусевич. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2015.

**Какаева, А. Е.** Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием / А. Е. Какаева, Е. Н. Дуненкова. – М. : Дело, 2016. – 176 с.

**Карташова, Л. В.** Организационное поведение : учеб. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 383 с.

**Кафидов, В. В.** Управление персоналом / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.

**Кибанов, А. Я.** Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда : моногр. / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 250 с.

**Кибанов, А. Я.** Экономика управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 427 с.

**Ким, С. А.** Теория управления : учеб. для бакалавров / С. А. Ким. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2016. – 240 с.

**Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.

**Климович, Л. К.** Теоретические основы менеджмента : курс лекций / Л. К. Климович. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 102 с.

**Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. для ссузов / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2018. – 279 с.

**Комарова, Л. В.** Технология делового общения в управленческой деятельности : учеб. пособие / Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2007. – 148 с.

**Конфликтология** : практикум / авт.-сост. А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 60 с.

**Кошелев, А. Н.** Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2015. – 224 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2010. – 100 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом : практикум / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова, А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 76 с.

**Кузнецов, Н. В.** Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 222 с.

**Лавриненко, В. Н.** Психология и этика делового общения : учеб. / В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.

**Левченко, Е. А.** Конфликтология и психология управления : практикум / Е. А. Левченко, Т. В. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 124 с.

**Левченко, Е. А.** Конфликтология : курс лекций / Е. А. Левченко, А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014. – 88 с.

**Левченко, Е. А.** Психология управления : курс лекций / Е. А. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 104 с.

**Мальханова, И. А.** Деловое общение. Уроки речевого имиджмейкера : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Проспект, 2016. – 176 с.

**Менеджмент** : практикум / авт.-сост. : Е. А. Левченко, Н. В. Аниимова, Е. М. Гурская. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018. – 76 с.

**Оганян, К. К.** Социальные технологии формирования лидерских качеств у будущих руководителей в вузовской среде : моногр. / К. К. Оганян. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 140 с.

**Основы психологии** : учеб. пособие / под ред. И. А. Фурманова, Л. А. Вайнштейна. – Минск : Современ. шк., 2011. – 496 с.

**Петрович, М. В.** Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2013. – 512 с.

**Пиз, А.** Харизма. Искусство успешного общения / А. Пиз, Б. Пиз ; [пер. с англ. Т. Новиковой]. – М. : Эксмо, 2014. – 144 с.

**Райченко, А. В.** Общий менеджмент : учеб. / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

**Резник, С. Д.** Карьерный менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** : учеб. пособие / под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с.

**Ситуационный анализ и моделирование управленческих решений** : пособие / авт.-сост. С. В. Кравченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2016. – 60 с.

**Смольский, А. П.** Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Амалфея, 2016. – 444 с.

**Соломанидина, Т. О.** Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб.-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 395 с.



**Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. / В. И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 508 с.

**Теоретические основы менеджмента : практикум / авт.-сост. Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич, Т. П. Дубень.** – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2015. – 76 с.

**Травин, В. В.** Развитие управленческого потенциала. Модуль 1 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2013. – 128 с.

**Труд и занятость в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь.** – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2014. – 320 с.

**Трушкевич, А. И.** Организация выше таланта : практ. пособие для управляющих и управляемых / А. И. Трушкевич. – Минск : Гревцов Букс, 2013. – 450 с.

**Управление персоналом для студентов вузов / С. И. Самыгин [и др.].** – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 283 с.

**Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова.** – М. : ИНФРА-М, 2009. – 431 с.

**Федорова, Н. В.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2007. – 416 с.

**Шапиро, С. А.** Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М. : КНОРУС, 2016. – 346 с.

**Шефер, Б.** Законы победителей / Б. Шефер ; [пер. с нем. С. Э. Бородич]. – Минск : Попурри, 2014. – 272 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### АНКЕТА

*Инструкция по заполнению.* Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел организации.

<i>1. Необходимость следовать установленным правилам</i>												
Жесткая регламентация работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Выполнение работы на свое усмотрение	
<i>2. Ответственность</i>												
Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных	
<i>3. Стандарты</i>												
Низкие стандарты качества или производительности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Высокие стандарты	
<i>4. Система стимулирования</i>												
Упор на наказания и меры административного воздействия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Основной акцент на поощрения и признание заслуг	
<i>5. Порядок, качество управления</i>												
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Организация работает как часы	
<i>6. Атмосфера теплоты и поддержки</i>												
Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка	

7. Степень доверия руководству											
Недоверие руко- дству со стороны рядовых членов ор- ганизации, сопро- тивление прини- маемым решениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Члены организа- ции доверяют опытным и знающим руко- водителям
8. Какие особенности организационной культуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?											
9. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?											
А. Способствующие эффективной работе организации											
Б. Мешающие эффективной работе организации											
10. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)?											

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Тематика курсовых работ.....	4
2. Примерные тематические планы курсовых работ .....	5
3. Содержание отдельных тем курсовых работ .....	29
4. Методические указания по выполнению отдельных тем курсовых работ.....	49
5. Формы аналитических таблиц для описания краткой характеристики исследуемой организации .....	64
6. Перечень форм статистической отчетности, используемых для выполнения курсовых работ .....	77
Список рекомендуемой литературы .....	78
Приложение.....	83

Учебное издание

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Пособие**

**по выполнению курсовых работ  
для реализации содержания образовательной программы  
переподготовки руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

**Сыроед** Тамара Николаевна

**Коробкин** Анатолий Зиновьевич

**Климович** Любовь Константиновна

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 20.01.21. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 4,80. Тираж 48 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра экономических и правовых дисциплин

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Пособие  
по выполнению курсовых работ  
для реализации содержания образовательной программы  
переподготовки руководящих работников и специалистов**

Гомель 2021